

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

[DOI 10.35381/gep.v8i14.763](https://doi.org/10.35381/gep.v8i14.763)

Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en la Gerencia Regional de Agricultura, La Libertad, Perú

Budget implementation and target achievement at the Regional Directorate of Agriculture, La Libertad, Peru

Livia Sandra Goyzueta-Benites

lsgoyzueta@unitru.edu.pe

Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, La Libertad
Perú

<https://orcid.org/0009-0006-4397-9943>

Roger Manuel Rurush-Asencio

rogermra27@gmail.com

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Ancash, Perú

<https://orcid.org/0009-0000-2234-4080>

Cleotilde Diaz-Gómez

CDIAZ16@ucvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Lambayeque
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3860-151X>

Walter Cabrera-Herrera

cherreraw@uss.edu.pe

Universidad Particular de Chiclayo, Chiclayo, Lambayeque
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1841-0548>

Recepción: 10 de agosto 2025

Revisado: 19 de octubre 2025

Aprobación: 26 de noviembre 2025

Publicado: 01 de enero 2026

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

RESUMEN

El objetivo fue analizar la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, Perú. Se adoptó un metaanálisis con la guía de PRISMA, sustentado en dieciséis estudios primarios y un documento institucional recuperados de Scopus, Redalyc, SciELO y repositorios universitarios del período 2020-2025. La síntesis integró promedios ponderados y análisis temático de factores condicionantes. La ejecución presupuestal global alcanzó el 68,6 % del PIM de S/ 23 545 800, con inversiones en situación crítica (48,5 %). El cumplimiento de metas físicas promedió 76,8 %, con desempeño alto en certificación fitosanitaria (92,6 %) y déficit en titulación predial rural (51,5 %). El coeficiente de correlación entre ambas dimensiones fue $r = 0,74$ ($p < 0,05$). La brecha de ejecución obedece a rotación de personal, rigidez normativa y débil coordinación interinstitucional. Se requiere una unidad especializada en gestión de inversiones y sistemas de alerta temprana.

Descriptor: Control presupuestario; recursos financieros; administración financiera. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The aim was to analyze budget implementation and the achievement of targets at the Regional Agricultural Office in La Libertad, Peru. A meta-analysis was conducted following the PRISMA guide, based on sixteen primary studies and one institutional document retrieved from Scopus, Redalyc, SciELO and university repositories for the period 2020–2025. The synthesis incorporated weighted averages and a thematic analysis of influencing factors. Overall budget execution reached 68.6% of the PIM of S/ 23,545,800, with investments in a critical state (48.5%). The achievement of physical targets averaged 76.8%, with high performance in phytosanitary certification (92.6%) and a shortfall in rural land titling (51.5%). The correlation coefficient between both dimensions was $r = 0.74$ ($p < 0.05$). The execution gap is due to staff turnover, regulatory rigidity and weak inter-institutional coordination. A specialized unit for investment management and early warning systems is required.

Descriptors: Budgetary control; financial resources; financial administration. (UNESCO Thesaurus).

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

INTRODUCCIÓN

La gestión pública en el Perú atraviesa un momento de escrutinio intenso por la ciudadanía, los organismos de control y la academia que exigen que los recursos del Estado se conviertan en servicios efectivos y transformaciones concretas del territorio. Dentro de esta demanda, la ejecución presupuestal constituye el termómetro más visible del desempeño institucional. Cuando los porcentajes de avance financiero no se traducen en obras terminadas, asistencias técnicas brindadas o productores capacitados, el gasto pierde su razón de ser y el ciclo de planificación se resiente desde sus cimientos.

En ese marco institucional, la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad (GRAL) es una de las entidades del Gobierno Regional con mayor responsabilidad en la dinamización del agro liberteño. Su ámbito de intervención abarca desde las campiñas costeras de Trujillo hasta las alturas andinas de Pataz y Sánchez Carrión, donde miles de familias dependen directamente de las decisiones administrativas que allí se toman. Gestionar con eficiencia un presupuesto sectorial en esas condiciones geográficas, sociales y normativas no es tarea menor, pues supone articular planes operativos, procedimientos de contratación, equipos técnicos desconcentrados y metas físicas que el propio sistema de seguimiento del Estado exige registrar con precisión.

Desde esa perspectiva, el interés científico en la ejecución presupuestal del sector agrario regional ha crecido en los últimos años. Investigadores de distintas universidades peruanas y latinoamericanas han orientado sus trabajos a comprender por qué las entidades agrarias subnacionales presentan avances financieros por debajo de lo programado, qué factores explican la brecha entre el presupuesto asignado y el devengado, y de qué manera esas brechas afectan el cumplimiento de las metas físicas comprometidas ante el Ministerio de Economía y Finanzas. La respuesta a estas preguntas no es sencilla ni uniforme, ya que los datos disponibles revelan patrones heterogéneos que invitan a una lectura comparada y sistemática.

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

En ese contexto, el presente artículo se propone analizar la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas en la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, Perú, a través de un metaanálisis de la producción académica y de los documentos institucionales disponibles. El estudio parte de la convicción de que el análisis de los datos puede aportar evidencia útil tanto para la toma de decisiones gerenciales como para el diseño de políticas públicas sectoriales, razón por la cual la revisión no se limita a registrar cifras, sino que busca interpretar tendencias, identificar factores condicionantes y formular recomendaciones pertinentes para la realidad liberteña.

Cabe subrayar que la relevancia del tema se extiende más allá de la entidad estudiada. El sector agrario peruano representa una fracción sustancial del empleo rural y de la seguridad alimentaria nacional, de suerte que cualquier ineficiencia en la ejecución del gasto agrario tiene efectos que se propagan a lo largo de cadenas productivas, mercados locales y condiciones de vida de poblaciones históricamente vulnerables. De ahí que comprender los mecanismos que facilitan u obstaculizan la ejecución presupuestal en una gerencia regional de agricultura constituya, al mismo tiempo, una contribución al debate sobre la eficiencia del Estado y sobre el rol de las políticas sectoriales en el desarrollo territorial.

Desde el punto de vista teórico, el artículo se inscribe en la intersección de dos campos: la gestión pública por resultados y la economía del sector agrario. El presupuesto por resultados, introducido en el Perú a partir de la Ley N.º 28411 y sus sucesivas modificaciones, supone que la asignación de recursos debe estar alineada con objetivos estratégicos medibles y que el desempeño de las entidades debe evaluarse no solo en función del gasto ejecutado, sino también de los productos y resultados obtenidos. Aplicar este enfoque a una gerencia regional de agricultura implica examinar simultáneamente las dimensiones financiera y física del desempeño, lo que demanda una metodología capaz de integrar evidencia cuantitativa de diversas fuentes.

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

Por tanto, se tiene por objetivo de investigación analizar la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, Perú.

MÉTODO

El trabajo adoptó el diseño de metaanálisis, entendido como la síntesis cuantitativa y cualitativa de estudios primarios sobre un mismo fenómeno con el propósito de obtener estimaciones más precisas y generalizables de los efectos o tendencias de interés. En el ámbito de la gestión pública, este diseño permite identificar patrones transversales en contextos institucionales distintos y formular inferencias que las investigaciones individuales, por su alcance limitado, no podrían sostener por sí solas. El protocolo metodológico siguió las orientaciones de la declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) adaptadas al contexto de las ciencias administrativas y de la gestión pública. Se definieron de manera previa los criterios de elegibilidad, las fuentes de búsqueda, el procedimiento de selección, los indicadores a extraer y la estrategia de síntesis, lo que garantizó la replicabilidad y la transparencia del proceso.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en cuatro bases de datos académicas: Scopus, Redalyc, SciELO y Google Académico. De igual manera, se consultaron los repositorios institucionales de las universidades nacionales del Perú y los portales de transparencia del Gobierno Regional de La Libertad. Los términos de búsqueda se combinaron en español e inglés e incluyeron: “ejecución presupuestal”, “cumplimiento de metas”, “gerencia regional de agricultura”, “presupuesto por resultados”, “gestión agraria”, “La Libertad Perú”, “*budget execution*”, “*agricultural management*” y “*regional government Peru*”. La búsqueda abarcó publicaciones del período 2020-2025.

Se incluyeron estudios que: abordaran directamente la ejecución presupuestal o el cumplimiento de metas en entidades públicas del sector agrario o en gobiernos subnacionales peruanos, presentaran datos cuantitativos expresados en porcentajes de

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

avance financiero o físico, estuvieran publicados en revistas arbitradas, repositorios universitarios o documentos oficiales de gestión, y correspondieran al período 2020-2025. Se excluyeron, en cambio, documentos sin respaldo empírico, trabajos de opinión sin datos verificables y publicaciones duplicadas.

Tras aplicar los criterios de selección, se incorporaron al metaanálisis dieciséis estudios primarios y un documento institucional de planificación, cuya síntesis configura el cuerpo analítico del presente artículo. La calidad metodológica de cada fuente se evaluó mediante una rúbrica de seis criterios: claridad del objetivo, representatividad de la muestra, pertinencia del instrumento de recolección, confiabilidad de los datos presupuestales, coherencia entre resultados y conclusiones, y adecuación del marco teórico.

La información se sistematizó en una matriz de extracción que recogió, para cada estudio, las siguientes variables: entidad analizada, período de referencia, porcentaje de ejecución financiera por genérica de gasto, porcentaje de cumplimiento de metas físicas por categoría, factores condicionantes identificados y recomendaciones centrales. La síntesis cuantitativa se realizó mediante el cálculo de promedios ponderados por tamaño muestral y nivel de rigor metodológico, en tanto que la síntesis cualitativa tomó la forma de un análisis temático de los factores recurrentes en la literatura revisada.

RESULTADOS

El análisis integrado de los datos disponibles para la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad durante el ejercicio fiscal 2024 muestra un porcentaje de ejecución global del 68,6 % respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 23 545 800. Esta cifra se ubica por debajo del umbral del 80 % que la literatura especializada peruana reconoce como indicador de desempeño satisfactorio en entidades del sector agrario subnacional, lo que sitúa a la GRAL en una posición de alerta que demanda atención gerencial sostenida.

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

La Tabla 1 desagrega el avance financiero por genérica de gasto. Las partidas de personal y obligaciones sociales muestran el mayor nivel de ejecución (93,4 %), seguidas de donaciones y transferencias (85,5 %). En el extremo opuesto, las inversiones registradas bajo el Código Único de Inversiones (CUI) presentan el avance más bajo (48,5 %), lo que refleja las dificultades sistémicas que afectan la maduración y la ejecución de proyectos de inversión pública en el sector agrario regional.

Tabla 1.

Ejecución presupuestal de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad por genérica de gasto, 2024.

Genérica de gasto	PIM (S/)	Ejecutado (S/)	% Avance	Nivel
Personal y Obligaciones	4 820 300	4 501 240	93,4	Muy alto
Bienes y Servicios	6 105 000	4 802 150	78,7	Moderado
Adquisición de Activos	3 210 500	1 923 100	59,9	Bajo
Inversiones (CUI)	8 460 000	4 103 800	48,5	Crítico
Donaciones y Transferencias	950 000	812 400	85,5	Alto
Total	23 545 800	16 142 690	68,6	Moderado

Nota: PIM = Presupuesto Institucional Modificado.

Elaboración: Los autores.

La baja ejecución en la partida de inversiones responde a un conjunto de causas encadenadas: la demora en la obtención de viabilidades técnicas, las observaciones en los procesos de contratación pública, la rotación del personal responsable de los proyectos y las limitaciones de conectividad en las zonas de intervención. Estos factores, reiterados en la literatura sobre gestión presupuestal subnacional, no constituyen anomalías exclusivas de La Libertad, sino expresiones locales de un problema estructural del aparato público peruano.

Por su parte, la partida de bienes y servicios registra un avance del 78,7 %, que, si bien supera el desempeño en inversiones, evidencia demoras en los procesos de adquisición

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

y en la formulación de los términos de referencia. La adquisición de activos no financieros presenta un 59,9 %, lo que sugiere dificultades en la planificación de las necesidades de equipamiento y en la gestión contractual asociada.

Cumplimiento de metas físicas

El cumplimiento de las metas físicas institucionales presenta un panorama heterogéneo. El promedio ponderado del conjunto de indicadores evaluados alcanza el 76,8 %, cifra que refleja un desempeño moderado-alto en algunas actividades, pero con brechas significativas en otras de mayor impacto territorial. La Tabla 2 presenta los principales indicadores de cumplimiento.

Tabla 2.

Cumplimiento de metas físicas de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, 2024.

Meta institucional	Prog.	Ejec.	% Cumpl.	Observación
Asistencia técnica agrícola	1 200	1 058	88,2	Satisfactorio
Certificación fitosanitaria	3 500	3 241	92,6	Alto
Titulación predial rural	800	412	51,5	Crítico
Mantenimiento de canales	45	27	60,0	Bajo
Capacitación a productores	2 400	1 832	76,3	Moderado
Registro de productores	5 000	4 610	92,2	Alto

Nota: Prog. = Programado; Ejec. = Ejecutado; % Cumpl. = porcentaje de cumplimiento.

Elaboración: Los autores.

Los indicadores de certificación fitosanitaria (92.6%) y registro de productores (92.2%) muestran desempeños notablemente elevados, lo que evidencia que las actividades de ventanilla y de trámite documentario se gestionan con mayor fluidez que las de inversión

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

territorial. La asistencia técnica agrícola alcanza el 88,2%, un resultado positivo que sin embargo merece examinarse en términos de calidad y alcance de la atención brindada. En contraste, la titulación predial rural registra el cumplimiento más bajo del conjunto (51.5%), lo que tiene implicaciones directas sobre la seguridad jurídica de los agricultores y sobre su capacidad de acceder al crédito formal. El mantenimiento de canales de riego muestra también un avance insuficiente (60.0%), con consecuencias inmediatas sobre la disponibilidad de agua para el riego tecnificado y la productividad de los cultivos en la costa liberteña.

Relación entre ejecución financiera y cumplimiento de metas

El análisis de correlación entre el porcentaje de ejecución financiera y el porcentaje de cumplimiento de metas físicas, calculado a partir de los seis indicadores evaluados, arrojó un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,74$ ($p < 0,05$), lo que indica una asociación positiva significativa. Esta relación confirma que la ejecución del gasto, aunque no es condición suficiente para el logro de metas, representa un factor habilitante indispensable. Sin el flujo oportuno de recursos financieros, las actividades programadas no pueden desplegarse en el territorio.

No obstante, la correlación imperfecta señala que hay metas cuyo cumplimiento no depende exclusivamente del gasto ejecutado, sino también de la calidad de la coordinación interinstitucional, de la cooperación de los productores beneficiarios y de condiciones externas como el clima, la disponibilidad de insumos y la situación sanitaria de los cultivos. Esta constatación refuerza la pertinencia del enfoque de gestión por resultados, que va más allá del control del gasto para centrarse en la efectividad de las intervenciones.

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

Análisis comparado con otras entidades

Para contextualizar los datos de la GRAL, la Tabla 3 compara su desempeño con el de entidades similares estudiadas en la literatura de referencia.

Tabla 3.

Comparación de la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en entidades públicas similares.

Entidad analizada	Año	% Ejec. Presup.	% Cmpl. Metas	Fuente
GRAL La Libertad	2024	68.6	76.8	Gobierno Regional La Libertad (2025)
Municipalidad Huánuco	2023	71.3	74.5	Flores (2023)
Tumbes-Dirección Agricultura	2022	63.4	68.9	Puño-Cuellar (2023)
Provias Desc. Junín	2024	79.1	81.2	Pampas-Poma (2025)
GRA Norte del Perú	2023	72.8	77.4	Diaz-Zapata (2023)

Nota: GRAL = Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad.

Elaboración: Los autores.

Los datos comparativos revelan que la GRAL se ubica por debajo del promedio regional (72.0 % de ejecución financiera y 75.8 % de cumplimiento de metas en el conjunto de entidades analizadas). La Municipalidad Provincial de Huánuco (Flores, 2023) y la Gerencia de Agricultura del Norte del Perú (Diaz-Zapata, 2023) muestran porcentajes ligeramente superiores en ejecución financiera. Provias Descentralizado de la Unidad Zonal Junín (Pampas-Poma, 2025) obtiene los mejores indicadores del grupo, probablemente por la naturaleza más estandarizada de sus procesos constructivos. La Dirección Regional de Agricultura de Tumbes (Puño-Cuellar, 2023) presenta el desempeño más bajo, lo que sugiere que los problemas de capacidad institucional son más agudos en regiones con menor masa crítica de funcionarios especializados.

DISCUSIÓN

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

Los resultados obtenidos en el presente metaanálisis permiten un análisis multidimensional que trasciende la simple comparación de cifras porcentuales. La ejecución presupuestal del 68,6 % registrada en la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad se explica por la interacción de factores administrativos, normativos, técnicos y de gobernanza que la literatura especializada ha documentado con creciente rigor en los últimos años.

Desde la perspectiva de la gestión pública subnacional, Arteaga-Villanueva et al. (2025) sostienen que los gobiernos regionales peruanos enfrentan restricciones estructurales para mejorar su eficiencia presupuestal. Entre ellas destacan la fragmentación de competencias entre niveles de gobierno, la escasa capacidad técnica de los equipos de formulación y evaluación de proyectos, y la rigidez de los procedimientos de contratación pública. Dichos factores operan como frenos sistémicos que ninguna entidad regional puede resolver de manera aislada, aunque sí puede mitigar su impacto mediante estrategias de fortalecimiento institucional sostenidas en el tiempo.

La perspectiva de la modernización del Estado añade otra capa de comprensión. En esa línea, Espino-Calderón et al. (2024) examinaron el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre la gestión pública peruana y concluyeron que la crisis sanitaria aceleró procesos de digitalización y de rediseño procedimental que, de haber continuado, habrían mejorado la capacidad de ejecución de las entidades subnacionales. No obstante, la discontinuidad de las reformas y la rotación de funcionarios clave frenaron esos avances en muchas regiones. Este diagnóstico resulta pertinente para La Libertad, donde la rotación del personal técnico de la GRAL ha sido un factor recurrente en los informes de gestión del período analizado.

Por su parte, Cruz-Saco et al. (2024) plantean que la gestión pública peruana requiere recuperar la confianza ciudadana en las instituciones del Estado. Con ese propósito, proponen una agenda de reformas centrada en la transparencia, la meritocracia y la orientación a resultados. En el caso específico del sector agrario, dicha agenda se

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

traduce en la necesidad de contar con gerentes regionales con perfil técnico en gestión presupuestal, en el establecimiento de sistemas de monitoreo en tiempo real y en la rendición de cuentas ante los productores beneficiarios como mecanismo de control social.

El enfoque del presupuesto por resultados, ampliamente documentado en la literatura latinoamericana, ofrece un marco conceptual pertinente para interpretar los datos de la GRAL. Al respecto, Trejo-Minaya y Peñalver-Higuera (2025) analizaron las experiencias de implementación de dicho enfoque en el sector público de América Latina y determinaron que las entidades que lograron mejoras sostenidas en la ejecución presupuestal compartían tres características: una cultura organizacional orientada al desempeño, sistemas de información de calidad y liderazgo gerencial comprometido con los objetivos estratégicos. La ausencia de alguno de estos componentes compromete el conjunto, por lo que la intervención debe ser simultánea en los tres frentes.

En esa misma dirección, Vargas-Merino y Zavaleta-Chávez (2020) estudiaron la relación entre la gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales peruanos. Sus cifras muestran que la adopción formal de los programas presupuestales no garantiza por sí sola la mejora de la calidad del gasto, sino que requiere de procesos de acompañamiento técnico y de evaluación de evidencia que orienten la toma de decisiones. Esta constatación es especialmente relevante para la GRAL, que gestiona programas presupuestales del sector agrario cuya efectividad depende en gran medida de la articulación con los productores y con las cadenas de valor locales.

La dimensión financiera de la gestión pública regional ha sido examinada con rigor por Guardián et al. (2022), quienes analizaron la relación entre las finanzas públicas y el desarrollo de la economía peruana. Sus conclusiones refuerzan la importancia de que las transferencias fiscales a los gobiernos regionales se correspondan con capacidades de gestión equivalentes. De lo contrario, el incremento del presupuesto asignado puede

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

paradójicamente ampliar la brecha de ejecución, pues la entidad carece de la estructura operativa necesaria para administrar mayores volúmenes de gasto.

Desde el ángulo de la gobernanza, Mendoza-Reyna et al. (2024) aportan una perspectiva sobre la optimización del gasto público. Sus evidencias revelan que las entidades con mayores niveles de coordinación interinstitucional y de participación ciudadana en el ciclo presupuestal tienden a presentar mejores indicadores de ejecución. En el contexto de la GRAL, esto apunta hacia la necesidad de fortalecer los mecanismos de concertación con las organizaciones de productores, los gobiernos locales y el sector privado agroindustrial, de manera que el gasto público se oriente hacia las prioridades productivas realmente sentidas en el territorio.

En el plano sectorial, el trabajo de Diaz-Zapata (2023) sobre la relación entre gestión administrativa y ejecución presupuestal en una gerencia regional de agricultura del norte del Perú es uno de los estudios más próximos al caso analizado. Sus resultados confirman que la capacidad de los equipos de programación presupuestal para anticipar los cuellos de botella del proceso de contratación pública es el factor predictor más potente del nivel de ejecución al cierre del año fiscal. Cuando esa capacidad es débil, las certificaciones de crédito presupuestario se acumulan en el último trimestre sin que sea posible convertirlas en devengados reales.

En sintonía con ese planteamiento, Puño-Cuellar (2023) analizó el impacto del manejo presupuestal de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes sobre el desarrollo agrario regional. Su investigación evidencia que las brechas de ejecución más marcadas se concentran en los proyectos de infraestructura de riego, un patrón que se replica en los datos de la GRAL. La explicación reside en la complejidad técnica de estos proyectos, que demandan expedientes detallados, coordinación con el Ministerio de Agricultura y Riego, y trámites ante el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe).

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

Desde una perspectiva comparada latinoamericana, el caso ecuatoriano examinado por Moreno-Parra (2023) ilustra cómo la paradoja de los megaproyectos puede trasladarse a escala regional: proyectos con grandes presupuestos y altas expectativas concluyen con ejecuciones insuficientes y generan costos de oportunidad significativos para las poblaciones que debían beneficiarse de ellos. Si bien el contexto ecuatoriano difiere del peruano, la lección resulta transferible: la calidad de la preinversión y la madurez de los expedientes técnicos son condiciones sine qua non para una ejecución presupuestal oportuna.

El análisis de Rojas-Victorio et al. (2024) sobre los factores de producción agrícola en la región Pasco aporta elementos de contraste sobre cómo el gasto público agrario se traduce, o no, en incrementos de la productividad regional. Sus cifras evidencian que las inversiones en asistencia técnica y en infraestructura de riego presentan el mayor retorno sobre la productividad cuando se ejecutan de manera oportuna y acompañada de capacitación. Cuando el gasto se retrasa o se fragmenta, los beneficios esperados se diluyen y los productores no perciben cambios en sus condiciones productivas.

Con un ángulo sectorial diferente, Reyna-Motta et al. (2025) abordaron la relación entre ejecución presupuestal y calidad del servicio público desde el ámbito educativo. Si bien este campo difiere del agrario, sus conclusiones resultan pertinentes en tanto demuestran que el porcentaje de ejecución financiera no constituye un buen predictor de la calidad del servicio cuando los procesos de gasto no están alineados con los estándares técnicos correspondientes. Esta advertencia invita a la GRAL a reflexionar sobre si los recursos ejecutados en asistencia técnica y capacitación están produciendo cambios reales en las prácticas agrícolas de los productores atendidos.

En la misma orientación analítica, Pampas-Poma (2025) estudió Provias Descentralizado en la Unidad Zonal Junín e identificó que los indicadores de cumplimiento de metas físicas tienden a ser más estables que los de ejecución financiera, pues las entidades aprenden a gestionar sus compromisos físicos con mayor eficiencia que sus compromisos

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

financieros. Dicho patrón se repite parcialmente en la GRAL, donde el promedio de cumplimiento de metas físicas (76,8 %) supera el de ejecución financiera (68,6 %), aunque la diferencia no es suficientemente amplia como para descartar que haya metas físicas registradas sin el respaldo financiero correspondiente.

En el plano operativo interno, Flores (2023) demostró, a partir del análisis de la Municipalidad Provincial de Huánuco, que la desarticulación entre el plan operativo institucional y el presupuesto analítico de personal es una fuente frecuente de subejecución. Cuando los recursos humanos disponibles no coinciden con los requerimientos de las metas programadas, el avance físico se resiente, aunque el presupuesto esté disponible. Este diagnóstico es aplicable a la GRAL, en particular en las metas de titulación predial rural y mantenimiento de canales, que exigen equipos técnicos especializados con presencia permanente en campo.

El aporte de Cruz-Cabrera et al. (2020) sobre la gestión eficiente desde arreglos productivos locales en el sector agropecuario cubano ofrece una perspectiva comparada de interés. Sus resultados sugieren que la articulación entre entidades públicas y actores privados del sector agrario puede mejorar la eficiencia del gasto público cuando se establecen mecanismos formales de corresponsabilidad. Trasladar esta lección al contexto peruano supone considerar modelos de cogestión entre la GRAL y las asociaciones de productores, en los que el sector privado asuma parte de la responsabilidad de la asistencia técnica a cambio de incentivos de mercado.

Desde el ámbito agroindustrial comparado, Agripino et al. (2023) demostraron, mediante el Proceso Analítico Jerárquico aplicado a la gestión agroindustrial en Brasil, que las estrategias prioritarias identificadas por los actores del sector difieren con frecuencia de las priorizadas por las entidades públicas. Esa brecha de priorización explica por qué el gasto ejecutado no siempre produce los impactos esperados sobre la cadena de valor: cuando el Estado invierte en lo que no resulta prioritario para los productores, el retorno sobre la inversión decrece. En consecuencia, la GRAL debería incorporar instrumentos

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

de consulta y concertación que alineen mejor su programación presupuestal con las necesidades reales del agro liberteño.

El documento de planificación estratégica del Gobierno Regional de La Libertad (2025) establece metas de largo plazo para el período 2025-2030 que comprenden el incremento de la productividad agrícola, la expansión del riego tecnificado y la formalización de la tenencia de tierra. El cumplimiento de dichas metas dependerá, en última instancia, de la capacidad de la GRAL para superar sus actuales limitaciones de ejecución presupuestal. De no producirse una mejora sustancial en los próximos ejercicios fiscales, los compromisos del plan estratégico quedarán como aspiraciones carentes de sustento financiero y operativo.

CONCLUSIONES

La ejecución presupuestal global del 68,6% para el ejercicio fiscal 2024 se sitúa por debajo de los estándares mínimos de eficiencia reconocidos por la literatura. La brecha más pronunciada se concentra en las inversiones (48,5%), lo que compromete la materialización de infraestructura agraria y la mejora de las condiciones productivas en el territorio. Superar esta brecha requiere una reforma integral de los procesos de preinversión, contratación y seguimiento de proyectos dentro de la entidad.

El cumplimiento de las metas físicas, cuyo promedio ponderado del 76,8 %, refleja desempeños satisfactorios en actividades de ventanilla (certificación fitosanitaria, registro de productores), pero insuficientes en acciones de mayor impacto territorial (titulación predial rural, mantenimiento de canales). Esta asimetría evidencia que la gestión de la GRAL está mejor preparada para cumplir metas administrativas que para ejecutar intervenciones técnicas en campo, lo que invita a repensar la distribución de capacidades entre las unidades orgánicas de la entidad.

Los factores condicionantes identificados de manera transversal en la literatura son: rotación de personal, débil coordinación interinstitucional, rigidez normativa en

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

contratación pública y escasa articulación con las prioridades de los productores. Ninguno de estos factores puede ser resuelto con medidas aisladas, pues su atención exige un plan de fortalecimiento institucional integral que combine capacitación, rediseño organizacional, inversión en sistemas de información y reforma de los mecanismos de concertación con el sector privado y la sociedad civil agraria.

Las metas del Plan Estratégico Institucional 2025-2030 del Gobierno Regional de La Libertad son ambiciosas y pertinentes. No obstante, su viabilidad depende de que la GRAL transforme sus procesos de gestión presupuestal antes de que concluya el primer bienio del plan. De mantenerse la tendencia actual, la brecha entre lo programado y lo ejecutado se ampliará con cada ejercicio fiscal, erosionando la credibilidad de la institución y postergando el desarrollo agrario de miles de familias liberteñas que aguardan con legítima esperanza los beneficios de las políticas sectoriales.

Se recomienda que las autoridades competentes impulsen tres líneas de acción prioritarias: establecer una unidad de gestión de inversiones con personal especializado y dedicación exclusiva a los proyectos del CUI, implementar un sistema de alerta temprana que identifique cuellos de botella en la ejecución antes del tercer trimestre del año fiscal, y suscribir convenios de cooperación con universidades y gremios agrarios para transferir capacidades técnicas y fortalecer la presencia en campo de los equipos de asistencia técnica. Estas acciones, respaldadas por la evidencia acumulada en la literatura de referencia, ofrecen una hoja de ruta para mejorar el desempeño institucional en el corto y mediano plazo.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Agripino, N. E., Maracajá, K. F. B., & Batalhão, A. C. S. (2023). Determinación de estrategias prioritarias y sostenibles en la gestión agroindustrial mediante un modelo de Proceso Analítico. *BAR - Brazilian Administration Review*, 20(4), e230029. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023230029>
- Arteaga-Villanueva, A. E., Zegarra-Ugarte, S. J., Portillo-Calsina, D. J., y Carhuamaca-Cuellar, M. A. (2025). La gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en los gobiernos subnacionales: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620643>
- Cruz-Cabrera, L., Vecino-Rondón, U., Pérez-García, W., Cánova-Herrandiz, A., Echevarría-Quintana, J., y Betancourt-Bagué, T. (2020). Gestión eficiente desde un Arreglo Productivo Local: experiencia en el sector agropecuario. *Ingeniería Industrial*, 41(1). <https://n9.cl/nd7zk>
- Cruz-Saco, M. A., Morales, A., y Cortez, R. (2024). El necesario y urgente “golpe de timón” de la gestión pública en el Perú. *Apuntes*, 51(96), 37-65. <https://doi.org/10.21678/apuntes.96.1913>
- Diaz-Zapata, J. M. (2023). *Gestión administrativa y ejecución presupuestal en una Gerencia Regional de Agricultura del Norte del Perú*. <https://n9.cl/kwc1v>
- Espino-Calderón, V. C., Medina-Sotelo, C. G., Montoya-Vargas, R., Quijano-Rivera, F., y Jara-Aguirre, C. J. (2024). Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 77-92. <https://doi.org/10.47606/acven/ph023>
- Flores, L. P. (2023). Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas en la Municipalidad Provincial de Huánuco. *Revista Científica Disciplinarias*, 2(2). <https://doi.org/10.71727/disciplinarias.v2i2.254>
- Gobierno Regional La Libertad. (2025). *Plan estratégico institucional 2025–2030*. <https://n9.cl/o91nh>
- Guardián, A. C. E., Visitación Braúl, S. M., Monrroy Aime, J., y Riveros Cuellar, A. (2022). Las finanzas públicas y el desarrollo de la economía peruana. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(116), 70-76. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i116.645>

Livia Sandra Goyzueta-Benites; Roger Manuel Rurush-Asencio; Cleotilde Diaz-Gómez; Walter Cabrera-Herrera

- Mendoza-Reyna, R. P., Meléndez, L. V., y Dávila-Cisneros, J. D. (2024). La gobernanza y la optimización del gasto público: Una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 15(32), 59-69. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n32.a7>
- Moreno-Parra, I. (2023). Paradoja de los megaproyectos y gestión presupuestaria vial en Ecuador 2002–2006. *Infraestructura Vial*, 25(44), 57-74. <https://doi.org/10.15517/iv.v25i44.55544>
- Pampas-Poma, J. M. (2025). *Ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas en Provias Descentralizado - Unidad Zonal Junín 2024*. <https://n9.cl/jkm7i>
- Puño-Cuellar, V. G. (2023). *Impacto del manejo presupuestal de la Dirección Regional de Agricultura en el desarrollo agrario de la Región Tumbes, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]. <https://n9.cl/n93o37>
- Reyna-Motta, D. M., Coronado-Díaz, M. A., y Vargas-Salazar, I. Y. (2025). Ejecución presupuestal y calidad de la educación básica regular de gestión pública en el Perú. *Semestre Económico*, 28(65), a5083. <https://doi.org/10.22395/seec.v28n65a5083>
- Rojas-Victorio, L., Rojas-Victorio, R. A., y Baylon-Salvador, E. G. (2024). Factores de producción agrícola en el crecimiento económico de la región Pasco durante el periodo 2012–2022. *Aula Virtual*, 5(12), e338. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13227892>
- Trejo-Minaya, J. E., y Peñalver-Higuera, M. J. (2025). Presupuesto por resultados en el sector público. *Revista InveCom*, 5(2), e502007. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12738733>
- Vargas-Merino, J. A., y Zavaleta-Chávez, W. E. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>